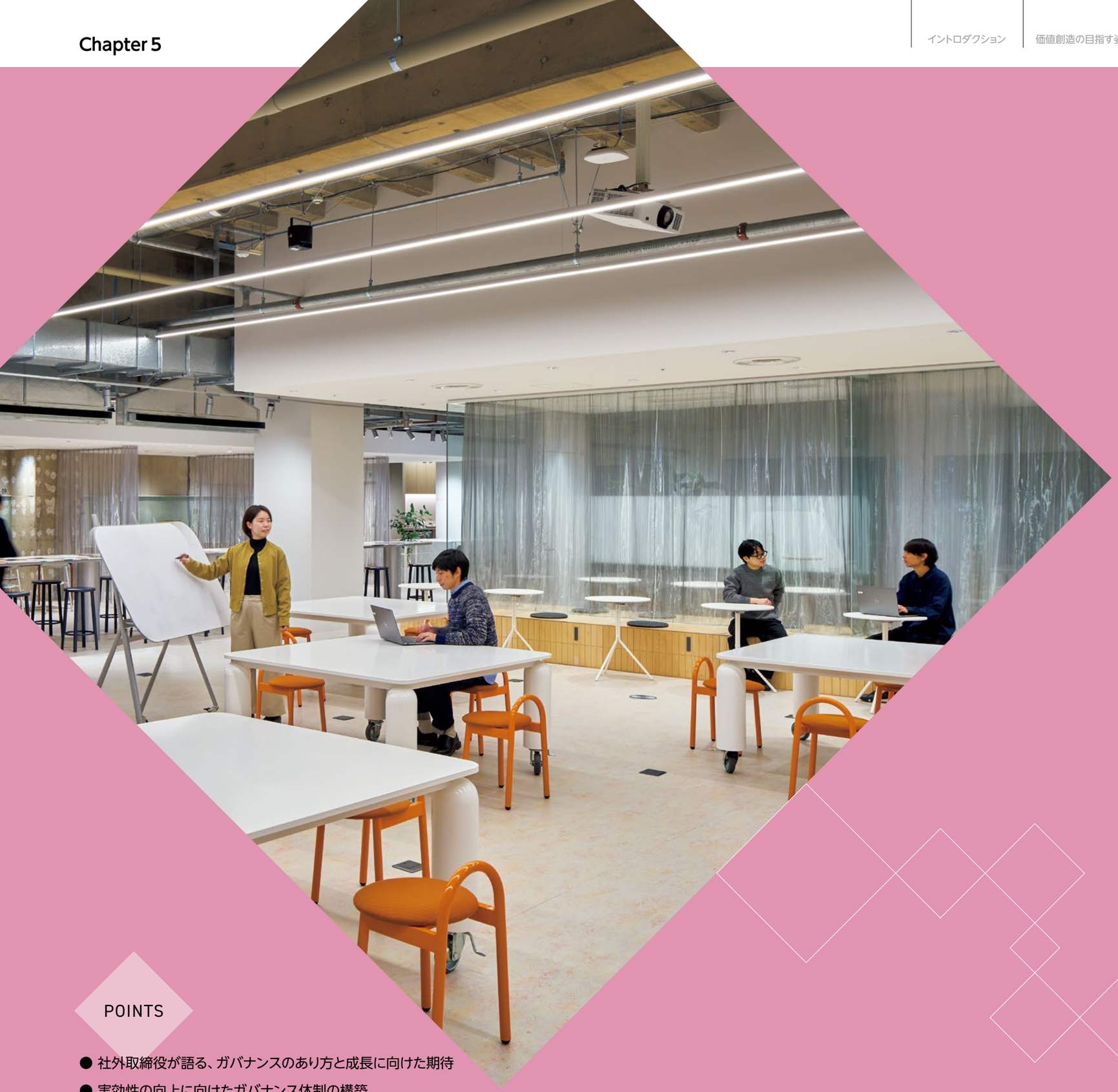


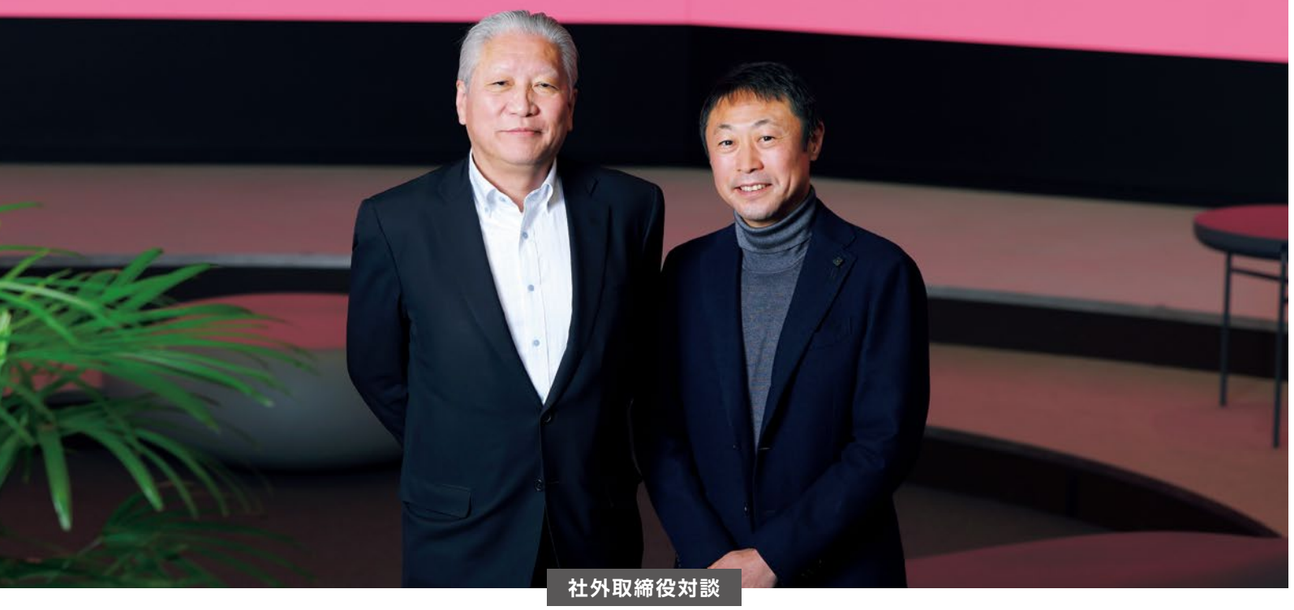
ガバナンス

Governance

社外取締役対談「優しくて強い」世界No.1の企業への変革を後押し …… 85
コーポレート・ガバナンス …… 89
役員一覧 …… 95
株式情報／会社情報 …… 97

POINTS

- 社外取締役が語る、ガバナンスのあり方と成長に向けた期待
- 実効性の向上に向けたガバナンス体制の構築



社外取締役対談

「優しくて強い」世界No.1の企業への変革を後押し

上釜 健宏
社外取締役
取締役会議長
指名委員会委員

×

杉江 陸
社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員

コクヨの経営の変化

上釜　私が取締役に就任した4年前も現在も、創業家の存在感は変わりませんが、一方で風通しの良さは格段に高まりました。黒田社長が意識的にフラットでオープンな組織づくりに努めてきたことが実を結んでいる印象です。社長は創業家であると同時に、年齢が若いため長期的な目線で経営できるのも良い点です。社長からは、持続的に成長して次の世代にコクヨを継承していこうという強い意思を感じるので、株主の皆様とも一枚岩になってやっていけると思います。わずか数年での変化に大変驚いています。

杉江　確かに、コクヨの経営トップは伝統的に、トップダウンでリードする経営スタイルで新たな事業に進出し、企業規模を拡大してきましたが、黒田社長は長期ビジョンで「森林経営」を掲げ、社員全員で幹に枝葉をつけるよう促す経営スタイルですね。今後世の中が変化すれば、現在、幹となっている事業も成長事業ではなくなるかもしれません。社長はこれまで同様に強い危機感を持ち続け、社員の創造性を刺激する経営を意識して欲しいと思います。

上釜　そうですね。コクヨの特徴を生かしながら成長するシナリオを描くために、一人ひとりの独創性を大切にすることは私も重要だと思います。もちろん最終的に決める瞬間にはトップダウンも必要になってきます。そこで私たち社外取締役がきちんと後押しする、もしくは疑問を投げかけることで、コクヨの経営が上手く回っていくようにしたいですね。

杉江　新任の社長の中には、前任者と異なることをやらなければならないと考えてしまうケースも見られますが、私は必ずしも全てを変えるべきではないと思います。何か新しいことをやろうとする経営に固執してしまうことは、手段の目的化ともなりかねませんし、前任者が作った良いものも壊してしまう可能性もあります。その点では、黒田社長は文化をはじめとする「変えるべきこと」を大胆に変えながらも、コクヨの強みなど「守るべきこと」も明確に意識していますね。

更なる変革に向けたガバナンス

上釜　「変えるべきこと」の代表は、事業ポートフォリオの変革です。社風や文化の変革とは対照的に事業内容はほとんど変化していません。「第3次中期経営計画 Field Expansion 2024」は、どこで勝ち筋を見つけるかを探りながら、業績目標を追いかけていたように感じます。同中計までは新規事業に意識が集中し、既存事業は低成長市場と勝手に決めつけていた印象もありました。特にステーショナリー事業に関しては、もっと可能性があるのではないか、世界一を目指すべきではないかと意見を述べたことがあります。一方、「第4次中期経営計画 Unite for Growth 2027（以下、第4次中計）」では、どこで成長するかという仮説をしっかり定め、それを実現していくフェーズになってきています。そこで明確に示したとはいえ、方向性は継続的にしっかり議論していく必要があると思います。領域を拡げていくフェーズで確実に前進していくために、その領域が本当に強みを活かすことができる勝ち筋なのか、厳しい視点で注視していきたいと思います。

杉江　おっしゃる通り、コクヨが身を置く市場には、大きな成長の余地があると思います。年率2桁成長を目指そうというマインドセットすら持って良いと思います。ですが、やり方としては規模を追いかけるのではなく、知恵やクリエイティビティでユニークな付加価値で差別化を図っていくのがコクヨの勝ちパターンであり、それがまさに「森林経営」のねらいでもあります。セコイアの木は、根は横の木と絡まり合わせながら大きな幹と枝葉に育っています。同じように、経営もタレント性に満ちたカリスマ的なリーダーがアクセルを踏むことだけが正しいとは思っていません。社長もそれを強く意識しているため、私たち社外取締役はもとより、株主・投資家の皆様等の外部の意見を積極的に聞く姿勢を徹底しているのでしょうね。

上釜　指名委員会等設置会社に移行したのも、グローバル化を目指す上で、世界標準に合わせた方が良いというだけではなく、経営の客観性を高めるという目的で社長の考えと整合しています。移行に際しては、まずは形を整え、権限委譲などの議論を経て、どこまで現場に任せるのかという順序で議論を重ねました。移行後は狙い通り、社外取締役の発言が一層、活発化したように感じます。私は取締役会議長として、社外取締役の質問や意見には執行側が一つひとつ回答し、疑問を解消するよう促すことを常に意識しています。社外取締役の様々な質問を受けることが、執行側が考える機会につながり、そこから得られる執行に活かすことができる気付きも多いと思います。回答に納得がいかない場合は、議論が白熱することもありますが、意見が出尽くしたら最後に背中を押すのが取締役会議長としての私の役割だとも認識しています。

杉江　上釜さんのお考えの通り、守りを固めるだけではなく、現場から出てくる成長のアイデアを、いかに取り入れて新しい価値創出に繋がるよう挑戦を促すことも社外取締役が意識すべきですね。

上釜　そのためには取締役会の実効性向上も大切だと考えています。毎回、取締役会後に振り返りのミーティングを行っているのはそのためです。取締役会直後に社外取締役のみの振り返りミーティングを行うことで、熱が冷めないうちに次の取締役会に向けた課題点を全員で洗い出すことが、毎回の取締役会でより効率的かつ濃い議論を行うことを意識しています。

杉江　上釜さんが高速でPDCAを回してくださるので、会議そのものの生産性が非常に高く維持できていると感じています。

抽象的な概念の可視化が重要な課題

杉江　第4次中計では、グループシナジーの創出も重要なテーマになっています。一般的なグループシナジーとしては、クロスセルや生産設備の共有などが挙げられる一方、コクヨでは「ナレッジ連携」でのシナジーを打ち出しています。ここで課題となるのが、ナレッジやノウハウなどの抽象的な概念を定性的なままで共有しても、連携による再現性はあまり期待できないということです。

上釜　そうですね、そのノウハウや社会へのインパクトなどの定量化、フレームワーク化が、第4次中計の重要な課題ですね。それが可視化されれば「森林経営」の推進力として共有・応用でき、財務的な成果に繋がっていくのではないかと思います。株主・投資家の皆様からも成長ストーリーが理解されやすくなるとも思います。

杉江　そうした私たちの問題提起もあり、現在インパクト開示に取り組んでおり、今回の統合報告書に取り組みの一部を掲載しています。例えば第4次中計ではじめて示した「ワクワク」という言葉も、そのままでは社内外で理解されにくいため、具体的な指標を設定する必要があると考えています。かなり抽象化されたものですが、定量化が可能なはず

です。主語が誰なのか、アウトプット指標は何なのかなどについて、グループ全体で議論を重ねる必要があるでしょう。

上釜　未充足ニーズを捉えて世にまだない製品やサービスを生み出す上で、社員の「ワクワク」は不可欠だと思います。文具も家具もロングテールのビジネスなので「ワクワク」がないと新しいプロダクトを生み出し続けられません。その「ワクワク」が、商品を通じてユーザーにも伝わっていけば、コクヨの「体験価値」という付加価値を社会が理解し、社員のモチベーションにも繋がっていくと思います。

杉江　そうした定量化のためにはまず、様々な業務プロセスを体系的に整理する必要があると思います。まだその部分は、取り組みが不十分だと思いますので継続的に指摘していきたいと思います。

第4次中計で進めるべき更なる経営基盤の強化

上釜　資本政策については今回の計画の重要な経営課題と考えています。キャッシュが積み上がっていくと資本効率を問われるのは言うまでもありません。競争力を高めるための積極投資を後押ししていきたいと思っています。特に既存事業は、工場などの設備や生産プロセス、物流拠点等には競争力強化の余地が大いにあります。現場の課題をしっかり把握し、自動化に向けた投資を進めて欲しいと考えています。

杉江　投資の際には、リソース配分やビジネスの持続性について十分検討する必要があると思います。カウネットやベんりねっとについては、KPIを設定し、デジタルの活用によるお客様の利便性向上を測定しながら投資していく必要があります。加えて先行する、或いは強大な競合との競争になるような事業への投資は避けなければなりません。事業によっては、ROIが高められなければ撤退・縮小も選択肢に入れるなど、重点投資項目を明確にして投資判断をして欲しいと思います。事業を持続していくためには、投資によっていかにモート（競争戦略上の堀）を築き上げるかも大切になります。新規参入がなかったこれまでとは異なり、今後は中国などの企業が、日本市場に参入してくる可能性もありますから。グローバルに事業を拡大していく中でリスクが多様化してきますので、内部統制やコンプライアンス、リスクマネジメントについても重要性が増してきます。

上釜　その点では、潜在的なリスクをモニタリングする仕組みを構築し、運用を開始しており取り組みが進んでいますね。リスクの顕在化を未然に防ぐためのコミュニケーション面での透明性も非常に高くなったと感じています。私自身、取締役会の前や日頃のミーティングの初めに、「全てはっきりしなくてもいいから」と言いながら、不正や自社内で悪いニュースがなかったかを常に聞くようにしています。

杉江　悪い話があった場合は議論の力点がそこに置かれており、時間などの制限で終了してしまうこともなく、しっかりと議論がなされているのは良い点ですね。執行サイドに現状を隠そうとしている役員が一人もいないことは普段のミーティングなどからも感じ取れます。

上釜　透明性が高まったのは、誰の話にも真摯に耳を傾けたいという社長の姿勢があってこそだと思います。外部から幹部クラスを次々に招聘したのもその一環で、成長フェーズに移行するための社内の様々なしくみを彼らが構築しています。風通しのよい文化が経営基盤の強化やガバナンスの強化に繋がっているのでしょうね。言うまでもありませんが、人材育成も重要だと思います。特に、年次が浅いうちに失敗をさせることが大切だというのが私の考えです。失敗を経験せずに年次と役職が上がっていくと、失敗を恐れて何もできない人になってしまいます。

杉江　本当にそうですね。計画的に許容範囲内で失敗させることが大事だと思います。小さな失敗を、しっかり見守ってあげられるしくみづくりは必要ですね。成長の期待値を分かりやすく説明し、上司と部下、会社と個人間で共有していくことも大切です。今後は「森林経営」を推進するために部門間の異動など人材の流動化も重要になってくると思います。そうした際に、どのような能力の獲得を期待した異動なのかを本人に納得させる必要もあるでしょう。

上釜　グローバル展開を強化していく中では、グローバル人材の増強も重要な課題となるため、海外経験を積ませる異動も積極化すべきだと思います。人事異動は、スキルマッピングも含めて制度を高度化していくべきであり、今まさに議論を重ねているところですね。経営人材の育成については、課長なら部長の目線で、部長なら執行役員の目線で物事を見て、執行役員は社長の役割を果たす覚悟で事業を推進するなど、全員の目線をあげていくことが大切です。一方の、社長は10年後という遠い未来を見据えて欲しいです。

杉江　取締役に限らず、リーダー職層の女性比率の改善も喫緊の課題です。経営層、リーダー職層に男性が多い現状では、女性がキャリアプランを描くのは容易ではないと思います。意識的に外部の人材を採用するなど、こだわりと意思を持って体制を作りにいく必要があります。性別だけではなく、国籍や年齢などのいろいろな側面で、マスマジョリティを解消していくことも長期的に取り組むべき課題ではないでしょうか。

上釜　新入社員について最近では、女性が約半数を占めており、文具が好きな方には女性が多いことがその背景にあるようです。そうした女性ユーザー目線で考えられる人は経営層にも当然、必要なのでリーダー職の女性比率を上げていくことは必須ですね。新入社員が半分女性なら、将来の執行役の半数以上が女性になってもいいのではないでしょうか。

今後のコクヨに期待すること

杉江　コクヨはとても優しい会社だと思いますし、多くの社員がこの会社を好きな理由もそこにあると思います。一方、今後の市場環境の中で勝ち抜いていくためには強くなければなりません。コクヨには「優しくて強い」というユニークな企業として、日本社会のショーケースになってほしいです。コクヨにはその土壌が整いつつあります。

上釜　歴史の中で築いてきたコクヨブランドは極めて大きな価値があるものです。デジタル化が進んだとしても「書く」という行為はなくなりませんし、働く「場」でのコミュニケーションの重要性も変わらないと思います。私は、そうしたコトの領域でコクヨに世界No.1のブランドになってほしいと思いますし、その可能性は大いにあると考えています。

コーポレート・ガバナンス

コクヨは、当社らしくかつ持続的で長期的な企業価値の向上を実現するために、コーポレート・ガバナンスを重要な経営基盤の一つと位置付け、経営の効率性、透明性、公正性を高め、継続的な充実に努めます。

継続的なガバナンスの強化

コクヨは、2011年に初めて独立社外取締役を招聘、取締役会の諮問機関として任意の人事・報酬委員会を設置し、経営の執行と監督の分離を目指してまいりました。2015年にCEOサクセッションを行い、2020年から取締役会議長を社外取締役が務めています。そして、コーポレート・ガバナンス機能のさらなる充実を目指し、2024年3月28日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって、指名委員会等設置会社へ移行しました。

これにより、三委員会による経営の監督機能の強化と透明性の向上によるガバナンス体制の充実を図ると共に、グローバルスタンダードである指名委員会等設置会社にシフトすることで、より多くのステークホルダーの皆様にコクヨグループのガバナンスを評価いただくことを目指しています。また、長期ビジョン実現に向け、事業執行におけるさらなるチャレンジを促進し、意思決定のスピードの向上と執行における適切なリスクテイクを支えるため、今後、業務執行権限の拡大と環境整備を推進します。

当社のコーポレート・ガバナンスの変遷

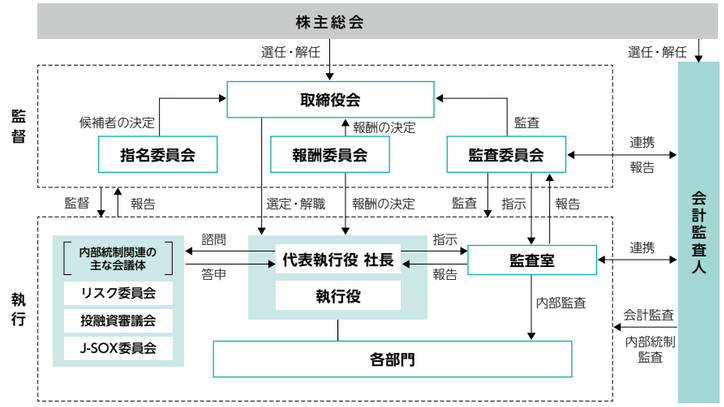
コーポレート・ガバナンス体制について

コクヨは、指名委員会等設置会社であり、取締役会は取締役の過半数が独立性を有する社外取締役により構成されています。また、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を設置し、各委員会の過半数を社外取締役で構成しています。多様なステークホルダーの信頼に応え得るコーポレート・ガバナンス体制を確立するため、監督機能の強化、経営各層の責任の明確化、経営の効率性、透明性及び公正性の向上を図っています。

1. 取締役会

取締役会は、社外取締役5名を含む計8名で構成され、議長は社外取締役が務めています。取締役の任期は1年とし、経営環境の変化へより迅速に対応できる体制を整えています。取締役会は、原則として毎月1回開催している定時の取締役会のほか、必要に応じて臨時の取締役会を開催しています。取締役会は、コクヨグループ全体の経営方針の決定及び事業計画等の重要な意思決定を十分な議論を経て行うとともに、業務執行を監督する機能に特化しています。

コーポレート・ガバナンス体制



2024年度の重点テーマ

① 中長期戦略にもとづく中期経営計画（第4次中計と2030年に向けた議論）の推進
- 資本コストを意識した指標（ROIC他）についての議論

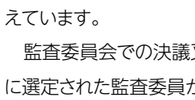
② グローバルスタンダードに向けた体制整備
- 指名委員会等設置会社として権限移譲とモニタリング機能の確立
- ステークホルダーとの建設的な対話のための方針及びコクヨらしさが伝わる対話のテーマやストーリーに関する議論

③ 投資と資本についてのルール策定に向けた議論
- 成長投資を踏まえた「あるべき」資本政策 についての議論
- 過去投資案件の判断プロセスの振り返りと投資判断の枠組み議論

④ 重要リスク及びリスクの全体像についての報告と議論
- コクヨ全社リスク・リスクマップについての議論と重点管理リスクの把握
- 内部統制の再構築（体制の整備・拡充と実効的な運用）

⑤ 人材の活用と育成についての議論
- 人的資本の重要性を踏まえたコクヨ「独自」の「あるべき」人材戦略の議論
- 森林経営を支える人材確保に向けた組織、報酬及びオペレーションの議論

2. 指名委員会



指名委員会は、社外取締役3名で構成され、委員長は指名委員会の決議によって選定された社外取締役が務めています。

指名委員会は、株主総会に提案する取締役の選任・解任に関する議案の決定、並びに取締役会へ上程する執行役・執行役員の選任・解任及び代表執行役・役付執行役の選定・解職に関する議案の検討を行います。

指名委員会での決議又は審議内容については、指名委員会に選定された指名委員が適宜・適切に取締役会に報告します。

3. 監査委員会

監査委員会は、社外取締役2名を含む計3名で構成され、委員長は監査委員会の決議によって選定された常勤の非業務執行取締役が務めています。

監査委員会は、執行役及び取締役の職務の執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任、解任及び不再任に関する議案の内容の決定等を行います。また、監査の実効性を確保するため、監査委員会は、各事業及び機能責任者と定期的に意見交換を行うとともに、内部監査部門及び主要子会社の監査役と緊密に連携できる体制を整えています。

監査委員会での決議又は審議内容については、監査委員会に選定された監査委員が適宜・適切に取締役会に報告します。

4. 報酬委員会

報酬委員会は、社外取締役3名で構成され、委員長は報酬委員会の決議によって選定された社外取締役が務めています。

報酬委員会は、取締役、執行役及び執行役員に関する報酬制度、当該制度に基づく個々の取締役、執行役及び執行役員の報酬等を審議・決議します。

報酬委員会での決議又は審議内容については、報酬委員会に選定された報酬委員が適宜・適切に取締役会に報告します。

後継者計画

CEOの後継者計画（サクセッションプラン）の策定・実行をガバナンスの最重要テーマの一つとして、人事・報酬委員会において継続的に議論を行ってきました。2015年4月に就任した現CEOの選任にあたっては、選任の3年前から、内部候補者に加えて外部候補者も含めた複数の候補者の比較を行い、より客観的な後継者候補の評価・絞り込みを行いました。

現在は、指名委員会において、承継までの時間軸を想定し、コクヨがグローバルに事業を拡大するために必要な経営人材の要件を策定した上で、短期・中長期の視点での育成及び候補者の検討をしています。

取締役会実効性評価

取締役会の現状に対する課題認識と今後のあるべき姿を明らかにすべく、2011年より定期的に取締役会の実効性について、把握、分析、検証を行っています。取締役会は、その結果及び事業環境等を踏まえて、次年度の取締役会の運営方針及び注力テーマを決定しています。

評価プロセス

① 第三者による実効性評価インタビュー
- ●対象者：取締役全員 ●時期：2024年10月～ 11月
- ●聞き手：第三者
- ●インタビュー項目：
  1. 経営戦略に対する監督について　2. 経営陣に対する監督について　3. ステークホルダーとの対話・開示について

② アンケート
- ●対象者：取締役全員 ●時期：2025年1月
- ●アンケート項目：取締役会の運営、事務局による情報提供、支援体制について三段階の評価及び自由コメント欄

③ 取締役会レビューミーティング
- ●対象者：非業務執行取締役 ●時期：毎月取締役会終了直後 ●内容：当日の取締役会での議論について

④ 半期ごとに取締役会での議論と総括
- ●対象者：取締役全員
- ●内容：2024年度取締役会重点テーマの進捗／取締役会の実効性について ●時期：2024年10月、2025年2月

2024年度における全体評価結果の概要

2024年度の取締役会の実効性について、概ね確保できているものと評価されました。取締役会における活発な議論が行われたことで、「長期ビジョンCCC2030」に基づく戦略・計画・実行の一貫性が強化されました。また、執行側と監督側とのビジョン実現に向けた協働や経営陣に対する監督のあり方が明確となりました。

一方で、長期ビジョンの実効性をさらに向上させるためには、引き続き中長期視点での主要テーマである成長戦略、人材の活用・育成及びリスク管理の強化に関して、今後も議論を深めていくことが重要であると認識されました。

2025年度の重点テーマの決定

① 長期ビジョンに向けた成長戦略の推進と資本市場との対話を通じた企業価値向上
- ●第4次中計の推進・長期ビジョンに向けた戦略の解像度、確度のさらなる向上
- ●資本市場との対話を通じた企業価値向上の強化
- ●コクヨらしいサステナビリティ経営のあり方
- ●IT、DX、AIの活用による業務効率化と新規事業創出の検討

② コクヨらしい人材の活用・育成
- ●次世代リーダーの育成推進
- ●中長期的な執行体制の変化についての議論

③ 内部統制の再構築とリスク管理の強化
- ●既存事業における統制プロセスの再構築
- ●グローバル展開を踏まえたリスク管理の強化とその枠組みの整備

取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針

コクヨの役員報酬制度は、株主をはじめとしてステークホルダーに説明責任を果たすことができる透明性・合理性・簡潔性があり、短期的な成果のみならず中長期的な企業価値向上も担保するような設計としています。

1. 基本方針

(1) 経営のサステナビリティの観点から、必要な人材の獲得・引留めが可能な仕組みであること。
(2) 株主をはじめとしたステークホルダーに説明責任が果たせる透明性・合理性・簡潔性があること。
(3) 各役員の役割、職責に応じて、市場水準の報酬であること。

2. 取締役及び執行役の個別の報酬等の額または算定方法の決定方針

(1) 執行役（取締役を兼務するものを含む。）の報酬

i. 報酬額の設定方法

執行役の業務執行に対する対価として設定の上、以下の3種類の報酬で構成しています。
- ●基本報酬：毎月固定額の金銭報酬
- ●短期インセンティブ報酬：単年度の業績や成果に応じ、財務指標・非財務指標の評価に基づいて支給
- ●長期インセンティブ報酬：株主との価値共有、中長期の企業価値・株主価値の持続的な向上を図る動機付けを目的に、譲渡制限付株式を支給

加えて、執行役の役割の大きさに応じて、5つの報酬等級を設定し、等級ごとに3つの報酬グレードを設けています。さらに報酬グレードごとに、基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬の基準額をそれぞれ設定しています。なお、基準額は外部専門機関の調査による、同格企業（同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群）の執行役の基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証・決議しています。

ii. 基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬の支給割合の決定に関する方針

等級が上位になるほど変動比率を引き上げ、標準時の基本報酬、短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬については以下の支給割合で設定します。

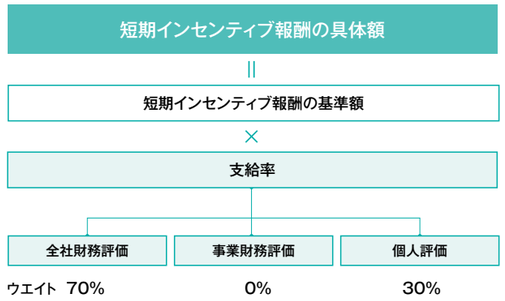
代表執行役社長

※代表執行役社長の場合

iii. 短期インセンティブ報酬及び長期インセンティブ報酬の内容及び額又は数の算定方法の決定方針

① 短期インセンティブ報酬
1. 短期インセンティブ報酬は全社指標及び事業財務指標及び非財務指標によって決定しています。

短期インセンティブ報酬の具体額



※ウエイトは代表執行役社長の場合。役割に応じて指標のウエイトを設定。

2024年度の全社財務評価における主な評価指標

	目標額	実績値
連結売上高（億円）	3,550	3,382
連結売上総利益（億円）	1,401	1,329
連結営業利益（億円）	245	220

2. 単年度の財務指標や非財務指標の具体的な項目、指標に係る支給率及び非財務指標に係る支給率の算定方法ならびに報酬等級ごとの指標のウエイトは、報酬委員会において検証し、決定します。
3. 業績評価の対象期間は、会計期間と同様の1月から12月の1年間とします。

② 長期インセンティブ報酬
報酬グレードごとに設定される長期インセンティブ報酬の額について、譲渡制限付株式を付与します。

ⅳ. 報酬等級及び報酬グレード、報酬額の決定の決定方針

各執行役の報酬等級及び報酬グレードは、報酬委員会において対象となる各執行役の役割及びその習熟度や再現可能性等を検証し、決定します。なお、執行役報酬の基準額は、外部専門機関の調査に基づく同格企業（同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群）の役員等の基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証し、報酬委員会の決議により決定します。

(2)取締役（執行役を兼務するものは含まない。）

i. 報酬額の設定方法

取締役の報酬は、重要な意思決定及び職務執行の監督に対する対価及び常勤、非常勤、委員会への参加の状況等を踏まえ、以下の報酬で構成しています。

●基本報酬/委員等報酬：
毎月固定額の金銭報酬

●株式報酬：
株主価値の向上に対する意識を従来以上に高めることを目的に、譲渡制限付株式で付与（総報酬の10%以下程度）

ii. 報酬額の決定の決定方針

取締役の基本報酬及び委員等報酬の額については、外部専門機関の調査による、同格企業（同業種、同規模等のベンチマーク対象企業群）の取締役の基本報酬水準を参考に報酬委員会において検証・決議しています。

3. 譲渡制限付株式

本株式の発行又は処分に当たっては、会社と対象者個人との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結しています。

(1)付与方法

取締役会決議を経て、対象者に対して会社の普通株式を用いた譲渡制限付株式（以下「本株式」といいます。）を付与します。1株当たりの払込金額は、当該取締役会決議日の前営業日の東京証券取引所における会社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、本株式を引き受ける対象者に特に有利な金額とならない範囲で取締役会において決定する金額としています。

(2)算定方法

本株式の付与数は、社外取締役は固定額、社内非業務執行取締役及び執行役については報酬等級ごとに設定される株式報酬の基準額、執行役については報酬グレードごとに設定される長期インセンティブ報酬の基準額を基礎として算定しています。

4. 報酬等の支給時期又は条件の決定方針

(1)取締役・執行役へ支給する報酬のうち、現金で支給するものは、総額を12分割し、毎月支払っています。
(2)前項の規定にかかわらず、取締役・執行役の短期インセンティブ報酬は、毎年4月に支払っています。
(3)取締役・執行役の株式報酬及び長期インセンティブ報酬については、毎年原則として4月に支払っています。

知的財産戦略

コクヨは、競合他社との差別化を図るための戦略の一つとして、知的財産権の取得を推奨するだけでなく、同時に他社の知的財産権を尊重し侵害しないように努めています。

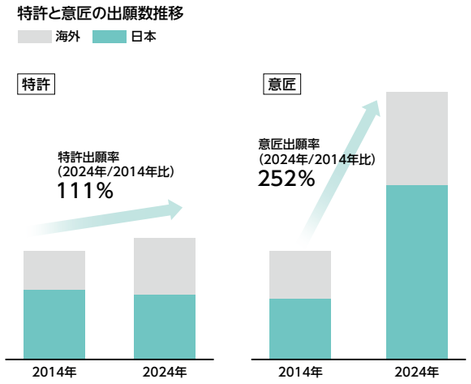
また、当社のグローバル化に対応し、知的財産を最大限活用する取組みを進めております。コクヨ株式会社と海外現地法人の間で定期的に情報交換を行い、グローバルでの知財連携強化をはかっております。

近年では模倣品の流通が世界規模で拡大していることから、商品の模倣防止策として、特に意匠権の獲得に力を入れております。コクヨ株式会社の開発成果に加え、海外現地法人において創出された技術及びデザインについても、知的財産権の取得を戦略的に推進しております。

模倣品対策として、実店舗及びEコマースプラットフォームを含む市場の監視体制を構築し、コクヨグループの知的財産権を侵害する製品に対して、製造者への警告、プラットフォーマーへの商品削除要請など、適切な法的措置を講じております。さらに、グローバルな取り組みとして、海外現地法人との連携のもと、模倣品製造拠点及び流通業者に対する行政摘発、法的措置の遂行など、実効性の高い対策を推進しております。

主な取り組みは以下の通りです。

- **知的財産権の保護及び法令遵守**
「コクヨグループ行動基準」において、他社の知的財産権を尊重することを規定しています。
- **知的財産権管理・運用体制**
知的財産権の構築、戦略の標準化及び一元化を目指し、法務部知的財産ユニットが、国内及び海外現地法人の知的財産権にかかる業務を総合調整し、国内外の権利取得に力を入れています。
- **知的資産の創造・活用の推進**
市場での当社製品の優位性の向上を目指すべく、関係スタッフ部門と事業部門は、開発、企画、設計、デザインの初期段階から密接な連携を図っていきます。
- **模倣品対策**
国内及び海外におけるコクヨグループの権利侵害品に対し、海外現地法人と連携し、警告状送付や行政摘発等の対策を進めていきます。



■2ウェイカラーマーカー〈マークタス〉の模倣品事例

■中国での摘発事例　HACOKABE模倣品

役員一覧（2025年6月1日現在）

上釜 健宏

社外取締役※
取締役会議長
指名委員

出席状況（2024年度）	取締役会:100%（14回中14回）　指名委員会:100%（7回中7回）

1981年 4月　東京電気化学工業㈱（現 TDK㈱）入社
2002年 6月　同 執行役員
2003年 6月　同 常務執行役員
2004年 6月　同 取締役専務執行役員
2006年 6月　同 代表取締役社長
2016年 6月　同 代表取締役会長
2017年 6月　オムロン㈱社外取締役（現在に至る）
2018年 3月　ヤマハ発動機㈱社外取締役
2018年 6月　ソフトバンク㈱社外取締役（現在に至る）
2018年 6月　TDK㈱ミッションエグゼクティブ
2021年 3月　当社社外取締役（現在に至る）
2021年 7月　コンテンポラリー・アンブレックス・テクノロジー・ジャパン㈱ Chief Consultant（現在に至る）

大森 紳一郎

社外取締役※
報酬委員会委員長

出席状況（2024年度）	取締役会:100%（14回中14回）　報酬委員会:100%（8回中8回）

1978年 4月　㈱日立製作所入社
2016年 4月　同 執行役専務 CIO兼CTrO
2017年 6月　日立化成㈱（現 ㈱レゾナック）取締役
2017年 6月　日立キャピタル㈱（現 三菱HCキャピタル㈱）社外取締役
2019年 6月　日立金属㈱（現 ㈱プロテリアル）取締役会長
2020年 4月　同 取締役会議長
2020年 7月　㈱日立ハイテク取締役会長
2022年 3月　当社社外取締役（現在に至る）
2022年 6月　マクニカ・富士エレホールディングス㈱（現 マクニカホールディングス㈱）社外取締役（現在に至る）
2023年 6月　関西ペイント㈱ 社外取締役（現在に至る）

杉江 陸

社外取締役※
指名委員会委員長
報酬委員

出席状況（2024年度）	取締役会:100%（14回中14回）　指名委員会:85.7%（7回中6回） 報酬委員会:100%（8回中8回）

1994年 4月　㈱富士銀行（現 ㈱みずほ銀行）入行
2000年10月　アクセンチュア㈱ 入社
2006年12月　GEコンシューマー・ファイナンス㈱（現 新生フィナンシャル㈱） 入社
2012年 6月　新生フィナンシャル㈱ 代表取締役社長兼CEO
2016年 4月　㈱新生銀行（現 ㈱SBI新生銀行） 執行役員
2016年 6月　㈱アプラス 取締役
2017年 4月　㈱新生銀行（現 ㈱SBI新生銀行） 常務執行役員
2017年11月　㈱Paidy 代表取締役社長兼CEO
2021年11月　PayPal Pte.Ltd. VP of Japan Business
2023年 3月　当社社外取締役（現在に至る）
2025年 1月　㈱Paidy エグゼクティブ・アドバイザー

東葭 葉子

社外取締役※
指名委員
監査委員

出席状況（2024年度）	取締役会:100%（14回中14回）　指名委員会:100%（7回中7回） 監査委員会:100%（11回中11回）

1981年 4月　㈱福岡銀行入行
1989年10月　監査法人朝日新和会計社（現有限責任あずさ監査法人）入所
1990年12月　監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）入所
2008年 7月　同 パートナー
2013年 7月　金融庁 公認会計士・監査審査会 主任公認会計士監査検査官
2016年 7月　有限責任監査法人トーマツ入所
2018年 6月　公認会計士東葭葉子事務所代表（現在に至る）
　　アルプス電気㈱（現アルプスアルパイン㈱）社外取締役（監査等委員）（現在に至る）
2020年 3月　当社社外監査役
2021年 3月　マブチモーター㈱社外取締役（監査等委員）（現在に至る）
2024年 3月　当社社外取締役（現在に至る）

五味 祐子

社外取締役※
報酬委員
監査委員

出席状況（2024年度）	—

1999年 4月　弁護士登録、国広法律事務所（現 国広総合法律事務所）入所
2012年 1月　同 パートナー弁護士（現在に至る）
2018年 6月　日本瓦斯㈱社外監査役
2019年 5月　㈱ローソン 社外監査役
2019年 6月　アルプスアルパイン㈱社外取締役（監査等委員）（現在に至る）
2025年 3月　当社社外取締役（現在に至る）

東條 克昭

取締役
監査委員会委員長

出席状況（2024年度）	取締役会：100%（14回中14回）　監査委員会：100%（11回中11回）

2000年 4月　リコーリース㈱入社
2006年 8月　当社入社
2015年 4月　同 取締役室長
2019年 1月　同 執行役員、ドメイン戦略室長
2021年 1月　同 執行役員、取締役室長
2021年 3月　同 常勤監査役
2024年 3月　同 取締役（現在に至る）

黒田 英邦

取締役
代表執行役社長

出席状況（2024年度）	取締役会：100%（14回中14回）　指名委員会：100%（7回中7回）

2001年 4月　当社入社
2005年 7月　コクヨオフィスシステム㈱取締役兼執行役員
2007年 6月　同 取締役兼常務執行役員
2009年 3月　当社取締役
2009年 3月　コクヨファニチャー㈱代表取締役社長
2011年 3月　当社常務執行役員
2014年 3月　同 取締役、専務執行役員
2015年 3月　同 代表取締役、社長執行役員
2019年 1月　同 代表取締役社長
2024年 3月　同 取締役、代表執行役社長（現在に至る）

内藤 俊夫

取締役
執行役
経営企画本部長CSO

出席状況（2024年度）	取締役会：100%（14回中14回）

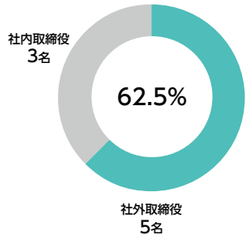
1985年 4月　当社入社
2011年 8月　コクヨファニチャー㈱企画本部企画部長
2014年 1月　同 企画本部副本部長
2016年10月　当社ファニチャー事業本部企画本部長
2017年 4月　同 ファニチャー事業本部企画統括部長
2018年 1月　同 経営推進室長
2019年 1月　同 執行役員、経営推進室長
2021年 1月　同 執行役員、経営企画本部長
2021年 3月　同 取締役、執行役員、経営企画本部長
2024年 3月　同 取締役、執行役、経営企画本部長（現在に至る）

スキルマトリクス

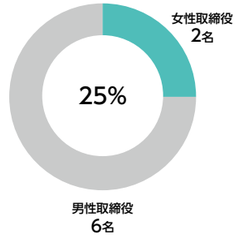
氏名	知見・経験							
	企業経営	戦略	グローバルビジネス	DX・IT	ESG	リスク管理	財務・会計	法務
上釜 健宏	●		●	●				
大森 紳一郎	●				●	●		
杉江 陸	●		●	●				
東葭 葉子					●	●	●	
五味 祐子					●	●		●
東條 克昭					●	●		●
黒田 英邦	●	●			●			
内藤 俊夫		●					●	

※各人の有する知見・経験は、主なもの最大3つを記載しています。
※左記スキルマトリクスは、各人の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

社外取締役比率



女性取締役比率



※会社法第2条第15号に定める社外取締役を示しています。
※取締役の橋本副孝氏は5月31日をもちまして辞任いたしました。

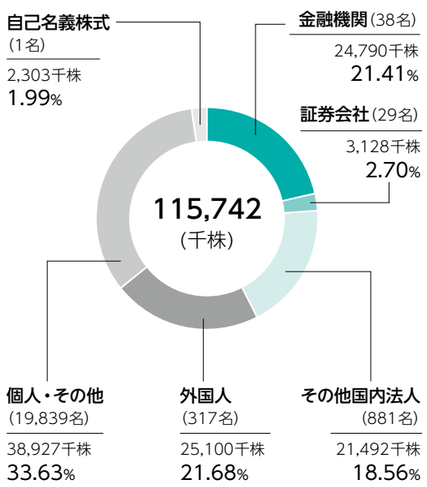
株式情報（2024年12月31日現在）

大株主

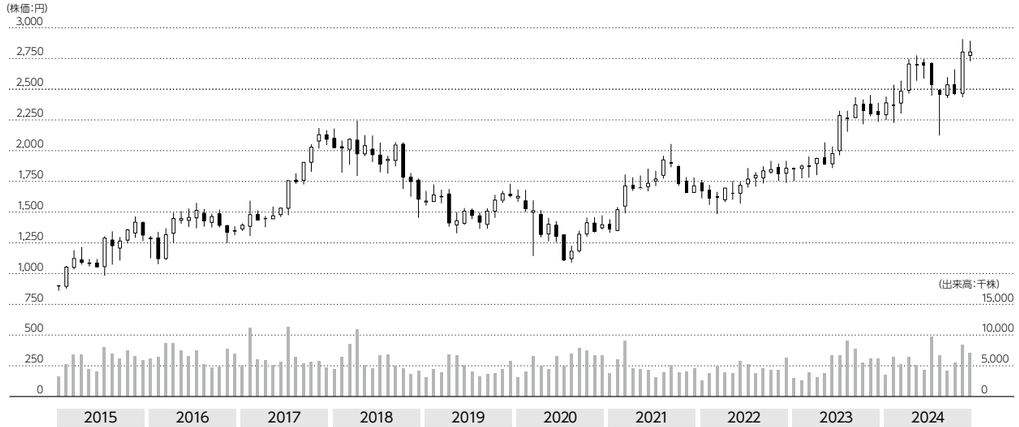
株主名	所有株式数（千株）	発行済株式数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	13,906	12.26
コクヨ共栄会	9,775	8.62
株式会社Ｋｕｒｏｄａ＆Ｓｏｎｓ	4,421	3.90
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	4,041	3.56
公益財団法人黒田緑化事業団	3,603	3.18
コクヨ共和会	3,012	2.66
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	2,774	2.45
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,439	2.15
黒田章裕	1,987	1.75
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,740	1.53
計	47,701	42.05

※当社は自己株式を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
※持株比率は、自己株式を控除して算出しております。

所有者別株式分布状況



株価・出来高の推移



株主総利回り（トータル・シェアホルダーズ・リターン）

保有期間	3年	5年	10年
コクヨ	174.9%	188.7%	357.3%
TOPIX（配当込み）	150.7%	182.5%	248.8%

※キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表しています。内閣府令で規定する計算式を参考に、2024年度末における各保有期間の利回りを計算しています。
基準となる投資開始時の株価は、3年：2021年度末、5年：2019年度末、10年：2014年度末の終値を適用しています。

配当・連結配当性向・株主資本配当率（DOE）

年度	配当（円）	連結配当性向（%）	株主資本配当率（DOE）(%)
2024	77.0	40.1	3.4
2023	66.5	40.2	3.1
2022	57.0	35.9	2.8
2021	47.0	40.3	2.4
2020	39.0	55.6	2.1
2019	39.0	30.1	2.2
2018	32.0	26.6	1.9
2017	29.0	22.9	1.8
2016	22.0	21.4	1.4
2015	17.5	32.8	1.2

会社情報（2024年12月31日現在）

社　　名	コクヨ株式会社（KOKUYO CO., LTD.）	
代 表 者	黒田 英邦	
本社所在地	〒537-8686 大阪市東成区大今里南六丁目1番1号	
創　　業	1905年10月	
資 本 金	158億円	
従業員数	7,647名（連結）／2,261名（単体）	
事業内容	文房具の製造・仕入れ・販売、オフィス家具の製造・仕入れ・販売、空間デザイン・コンサルテーションなど	
事業所	本社オフィス	〒537-8686 大阪市東成区大今里南六丁目1番1号
	大阪梅田オフィス	〒530-0011 大阪市北区大深町3番1号 グランフロント大阪 ナレッジキャピタル タワー C 12階
	東京品川オフィス（THE CAMPUS）	〒108-8710 東京都港区港南一丁目8番35号
	東京霞が関オフィス	〒100-6018 東京都千代田区霞が関三丁目2番5号 霞が関ビルディング18階
	名古屋オフィス	〒460-0008 愛知県名古屋市中区栄四丁目1番1号 中日ビル17階
	三重工場	〒518-0609 三重県名張市西田原2012番地
	芝山工場	〒289-1605 千葉県山武郡芝山町大台3155番4号 芝山第二工業団地
	営業拠点	東京、大阪
	生産拠点	三重、千葉、滋賀、鳥取
	海外拠点	中国、香港、インド、ベトナム、マレーシア、シンガポール、タイ

株主優待情報（2024年12月31日現在）

コクヨグループでは株主の皆様に、事業並びに提供する商品・サービスへのご理解を深めていただくことを目的として、株主優待制度を実施しています。

2022年12月より、株主優待制度を通じて、コクヨのマテリアリティをよりご理解いただきたいという想いから、寄付選択制度を新たに導入しております。対象は毎年12月末の株主名簿に記載されている5単元（500株）以上保有の株主様です。A～Cより、1点お選びいただけます。

優待内容	対象株主	
	500株以上1,000株未満	1,000株以上
A. 自社グループ商品	4,000円相当	7,000円相当
B. マテリアリティ「社内外のWell-beingの向上」への寄付	4,000円	7,000円
C. マテリアリティ「WORK & LIFEの基盤である地球を守るための活動」への寄付	4,000円	7,000円

https://www.kokuyo.co.jp/ir/shareholder/benefit_program.html

コクヨ株式会社
〒537-8686　大阪市東成区大今里南6丁目1番1号
TEL (06) 6976-1221 (代表)
https://www.kokuyo.co.jp/

UD FONT
見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。